

Максимум функції рентабельності (див. рис.2) ще більше виражений у порівнянні з функцією прибутку. Це означає, що якщо підрядну фірму цікавить не прибуток як такий, а його величина в розрахунку на одиницю вартості витрачених ресурсів, то їй варто ще більш строго дотримуватись оптимальної величини контракту.

При застосуванні наведеної вище методики в практиці реального управління (наприклад, при розгляді альтернатив участі в тендерах) підрядна фірма одержить безумовну перевагу перед конкуруючими підприємствами та можливість використати приховані резерви зростання прибутковості своєї діяльності на тривалу перспективу.

Отримано 10.02.2001

УДК 624.69:65.015.3

В.О.ПОКОЛЕНКО

Київський національний університет будівництва і архітектури

ИНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Розглядаються показники, що використовуються для інтегральної оцінки конкурентоспроможності будівельних організацій.

У будівельній галузі України створено умови для розвитку й реалізації конкурентних відносин. Найкращим механізмом забезпечення конкурентного середовища є підрядні торги й інвестиційні конкурси, що дозволяють монополізувати ринок будівельних послуг. Для їх проведення запроваджується необхідна правова база. Торги – це єдиний спосіб вибору виконавців будівельних робіт на конкурсній основі, які матеріально гарантували б точне виконання своїх зобов'язань. Замовники робіт при торгах прагнуть забезпечити кращі умови щодо цін, якості робіт і термінів їхнього виконання.

Як показує практика, підрядні будівельні організації ще не мають достатнього досвіду участі в торгах і конкурсах і не завжди вміють подати свої дані для участі в торгах у кращому вигляді. Це пояснюється тим, що в більшості з них відсутні відповідні структури і маркетинговий підхід в управлінні виробництвом будівельних робіт і збутом будівельної продукції. Тому будівельні організації не можуть повною мірою використовувати свої переваги в порівнянні з конкурентами. У зв'язку з цим основним завданням на сьогодні є розвиток концепції конкуренції у цій сфері діяльності і розробка процедур та правил щодо ефективного використання потенціалу будівельних організацій і формування їхніх конкурентних переваг.

Досвід проведення торгів в Україні дозволяє сформулювати основні напрямки діяльності будівельних організацій у цій галузі. Для успішного вирішення проблеми одержання підрядів з використанням торгів їм необхідно докладно вивчати проектну документацію, залучати для складання офертів інженерно-консультативні організації, проводити аналіз собівартості будівельних робіт, проробляти стратегічні плани й особливо ретельно оцінювати показники своєї конкурентоспроможності.

Досвід торгів не тільки вказує на позитивні зрушення у цій сфері діяльності, але і дозволяє розкрити причини, що заважають її розширенню. На жаль, найбільшу групу складають так звані об'єктивні причини, що не можуть бути усунуті в рамках будівельної організації. До них відносяться:

- зменшення державних бюджетних капітальних вкладень;
- затримка оплати державними замовниками виконаних робіт;
- низька інвестиційна активність юридичних і фізичних осіб;
- монополізація ринку будівельних послуг;
- нерозвиненість ринкової інфраструктури (страхування, іпотека, інститути гарантів, третейський суд, кредитні послуги);
- відсутність достатнього досвіду і методичних розробок з питань проведення торгів будівельних послуг.

Суб'єктивні причини пов'язані як з діяльністю будівельних організацій, так і працівників, що організують торги. Насамперед – це бажання будівельних організацій старими способами одержувати підряди і нав'язувати свої умови (ціни, якість та ін.), а також низька культура проведення торгів.

Для вибору показників конкурентоспроможності будівельних організацій, формування методології проведення торгів і реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності можна сформулювати такі принципи:

- об'єктивність оціночних показників, що повинні бути розраховані за даними інформації про роботу учасників торгів і умови їхнього проведення;
- формалізація процедур торгів і кількісна визначеність оцінки по кожному учаснику торгів;
- несуперечливість окремих показників по всіх етапах проведення торгів;
- загальновизнана універсальність застосовуваних на торгах методів оцінки;
- можливість збору даних без проведення спеціальних розрахунків,

тобто використання статистичної інформації.

Однак слід визнати, що сьогодні численна інформація про роботу комерційних організацій підпадає під категорію секретної.

Вибір оптимальних показників конкурентоспроможності, що об'єктивно відображали б умови і форми конкуренції на ринку будівельних послуг, є ключовим питанням розвитку конкуренції будівельних організацій.

Найбільш значущим оціночним показником конкурентоспроможності будівельної організації є відношення числа виграних тендерів до загального числа випадків участі організації у визначеному сегменті ринку будівельних послуг з урахуванням обсягів тендерів:

$$K_{\text{конк}} = \sum_{i=1}^{n_B} Q_i \sum_{j=1}^{n_3} Q_j, \quad (1)$$

де $K_{\text{конк}}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності будівельної організації з урахуванням обсягу тендерів; n_B – число виграних тендерів; Q_i , Q_j – обсяг у грошовому вираженні i -го (із числа виграних тендерів) або j -го тендера (із загального числа тендерів); n_3 – загальне число тендерів.

Цей показник відбиває реальне становище будівельної організації на ринку будівельних послуг.

Щоб визначити, якою мірою можливості й досвід будівельної організації відповідають специфіці торгів, уявляється доцільним розрахувати показник, що характеризує частку робіт, які виконуються власними силами по об'єктах, побудованих на основі тендерів:

$$K_{\text{конк}} = \left\{ \left[\sum_{i=1}^{n_B} (Q_i^{\text{влс}} / Q_i^3) \right] / n_B \right\} \cdot 100\%, \quad (2)$$

де $Q_i^{\text{влс}}$ – обсяг робіт i -го тендера, виконаних власними силами, в грошовому вираженні; Q_i^3 – загальний обсяг робіт i -го тендера в грошовому вираженні.

У практиці, особливо закордонній, для оцінки конкурентоспроможності організації часто використовується коефіцієнт, що відбиває перевищення нею мінімальної ціни пропозиції. Він визначається за формулою

$$K_{\text{пер}} = \Pi_{ij} / \Pi_{oj}^{\min}. \quad (3)$$

Тут $K_{\text{пер}}$ – коефіцієнт перевищення будівельною організацією мінімальної ціни по j -му об'єкту; Π_{oj}^{\min} – мінімальна ціна пропозиції i -тої організації по j -му об'єкту; Π_{ij} – фактично запропоновані ціни i -ми будівельними організаціями по j -х об'єктах.

Орієнтиром у такій оцінці є випадки, коли $K_{\text{пер}} = 1, 2$. При більшому значенні K прийнято вважати, що в організації немає великої зацікавленості в одержанні підряду, але вони можуть працювати, якщо випадково виграють тендерний торг. У цих випадках може мати місце також змова учасників торгів. Головними претендентами на одержання підряду на торгах будуть організації, що мають $K_{\text{пер}} = 1-1,25$. Ці організації працюють, як правило, на обмеженому сегменті ринку, добре вивчили вимоги замовників, реально можуть оцінювати вартість робіт і вже мають достатній досвід зведення подібних об'єктів, що дозволяє їм мінімізувати витрати.

Розглянуті вище коефіцієнти значною мірою є внутрішніми для окремої будівельної організації.

При здачі підрядів на будівельні послуги конкурсним способом виникає питання про оцінку будівельної організації з позиції її здатності одержати роботу в конкурентній боротьбі з іншими організаціями і потім успішно виконати її. Вирішити цю проблему можна в основному двома шляхами.

Перший шлях – для оцінки конкурентоспроможності будівельної організації використовується спеціально розроблений математичний апарат. Але в цьому випадку необхідно одержати досить докладну і достовірну інформацію про всіх учасників торгів, що не завжди можна буде реалізувати через закритість окремих даних про роботу будівельних організацій. Крім того, вихідні дані повинні бути подані у формалізованому вигляді. Обмеженість використання цього шляху пояснюється також відсутністю визнаних прийнятих програм для розв'язання такої задачі.

Другий шлях, що одержує найбільше поширення, зводиться до вибору показників і розрахунку за ними можливостей будівельної організації щодо одержання замовлення на виконання будівельних послуг. Для реалізації другого шляху рекомендується використовувати

евристичні методи, засновані на імітації процесу вибору управлінського рішення за результатами експертних оцінок.

Вибір найбільш значущих показників, що відбивають діяльність будівельної організації, і їхня оцінка можуть бути виконані в такій послідовності:

- складання переліку показників, що об'єктивно відображають всі сторони діяльності будівельної організації;
- підбір експертів, здатних кваліфіковано встановити значущі показники;
- опитування експертів і первинна обробка отриманих даних;
- можливе відсівання частини експертних оцінок і повторна обробка одержаних даних з видачею остаточних результатів;
- аналіз результатів.

Пропонуємо розподіляти показники на такі групи: управлінські, організаційно-технічні, фінансові. Після аналізу всіх можливих для використання показників відбираємо для експертизи наступні:

І. Управлінські показники:

- X1 – досвід керування зведенням порівнянних об'єктів;
- X2 – якість менеджменту (планування, маркетинг, організація, контроль);
- X3 – частота виконання договірних зобов'язань;
- X4 – ступінь резервування потужностей.

ІІ. Організаційно-технічні показники:

- X5 – забезпеченість будівельними машинами й устаткуванням;
- X6 – забезпеченість кваліфікованими робочими кадрами;
- X7 – технічний рівень будівельних машин, транспортних засобів і устаткування;
- X8 – рівень збірності будівництва і зведення за типовими проектами;
- X9 – рівень використання основних виробничих фондів;
- X10 – забезпеченість матеріалами і конструкціями.

ІІІ. Фінансові показники:

- X11 – коефіцієнт поточної ліквідності (покриття);
- X12 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами.

Для завоювання та утримання своїх сегментів ринку в боротьбі з конкурентами треба встановити місце показників конкурентоспроможності серед інших показників, застосовуваних для оцінки результативності діяльності будівельної організації, а також визначити необхідність їхнього використання на різних рівнях керування.

При оцінці результативності діяльності будівельної організації розрізняють поточний і стратегічний підходи. Поточну оцінку вироб-

ляють за показниками, що використовуються при порівнянні з показниками національних і міжнаціональних конкурентів, а також із середньогалузевими.

Дуже значущим показником в оцінці діяльності будівельної організації щодо її конкурентів є частка прибутку в обсязі продажів продукції і послуг після відрахування податків. Цей показник рентабельності будівельної організації може коливатися у широких межах (від 1 до 15%). На жаль, будівельні організації не можуть повною мірою впливати на цей показник, тому що він залежить від прийнятих норм оподаткування.

Часто застосовують показник так званої чистої рентабельності, що визначається відношенням прибутку після відрахування податків до власного чи використаного (з урахуванням позикового) капіталу. При оцінці конкурентоспроможності застосовується також показник платоспроможності, що визначається відношенням оборотних коштів до короткострокової заборгованості.

Використовувані будівельними організаціями для оцінки діяльності показники можна розділити на три групи: оціночні показники, показники витрат виробництва і показники стратегічного управління. Оціночні показники – це обсяг продажів будівельних послуг, прибуток, рентабельність, продуктивність праці. Такі показники, як собівартість робіт, частка авансованого капіталу і т.п. відносяться до групи показників витрат виробництва.

При оцінці стратегії будівельної організації особлива увага приділяється одержанню довгострокових конкурентних переваг, що закладаються у стратегічні плани.

Через диверсифікованість діяльності будівельних організацій склад тактичних і стратегічних показників, що застосовуються для управління конкурентоспроможністю організації, може відрізнитися. Тому треба ретельно досліджувати потенціал будівельної організації – управлінський, виробничий, фінансовий та інвестиційний. Завдання дослідження факторів, які впливають на конкурентоспроможність організації, зводиться до виявлення їхньої значущості у формуванні конкурентних переваг, що потім враховують замовник і тендерний комітет. Це визначається в кожному сегменті ринку.

Отримано 10.02.2001